

## Sitzung 1 – Einführung in die Personalpsychologie

### Definition

- Organisation = soziales Gebilde mit Ziel und formaler Struktur mit Ziel, Mitglieder auf Ziel auszurichten

### Allgemeine Strukturmerkmale

- 1) Spezialisierung
  - = Abteilungsbildung nach Funktion (z.B. Leimen, Sägen usw. in der Schreinerei), Region (z.B. USA-Markt, Europa...) oder Objekt/Produkt (z.B. Onkologie, Hämatologie etc.)
- 2) Konfiguration
  - Linien- und Stabstellen
    - Liniensystem: Weisungen aus höheren Ebenen, vertikale Verbindungen
    - Stabstellen: indirekte Organisations- und Analysearbeit, z.B. Expertenrat
  - Ein- und Mehrliniensysteme
    - Je nach Anzahl der Stationen, von denen ein Mitarbeiter Weisungen bekommt
    - Vorteile: ELS = klare Zuständigkeit, gute Koordination, MLS = kurze Informationswege, wenig Kompetenz d. Führungskraft nötig
    - Nachteile: ELS = Beanspruchung d. Instanzen durch Koordinationsaufgaben, lange Wege, hohe Qualifikation, MLS = Verantwortungsdiffusion, ggf. Anweisungswidersprüche, Kompetenzkonflikte
  - Matrixorganisationen
    - 2 unabh. gleichwertige Dimensionen (z.B. Produkt + Tätigkeit), jeder Mitarbeiter ist in 1 „Spalte“ und 1 „Zeile“ und erhält Weisungen von 2 Chefs
  - Projektteams und Netzwerke
    - Projektteams: Zusammenarbeit f. best. Zeitraum, danach nicht mehr
    - Netzwerk: dauerhafte Arbeitsstruktur, auch nach Projektende
- 3) Koordination
  - Durch Abstimmung, Rollenstandardisierung, Programme, Pläne, pers. Weisungen
- 4) Delegation
  - Übertragung von Kompetenzen oder Aufgaben
  - Fairness? Unliebsame Aufgaben? Machtmittel? Befugnis? Führungsförderung?
- 5) Formalisierung
  - Schriftliches Festhalten von Organisationsregeln (bürokratisch)
  - z.B.: Leistungsdokumentation, Rollen- und Informationsformalisierung

### Organisationsmodelle und –theorien

#### 1) Rationale Modelle

- Bürokratiemodell (Weber)
  - Ziele = Ordnung, Konformität, Rationalität, Einheitlichkeit
  - Hauptprinzipien: Arbeitsteilung, Hierarchie, Zentralisierung, Führung ≠ Ausführung
- Humanistischer Ansatz: Theory X / Theory Y (McGregor)
  - Theorie X: Mensch = faul, sicherheitsbedürftig, verantwortungsscheu, also zu kontrollieren
  - Theorie Y: Mensch = selbstverwirklichend, mit Unternehmen identifiziert, kreativ, internal motiviert
- Systemtheoretischer Ansatz
  - Open-System-Theory (Katz & Kahn)
    - 10 Organisationscharakteristika: Energy import & transformation, output products, Ereigniszyklen, Profit, Informationsbeschaffung, Gleichgewicht, Spezialisierung, Koordination/Integration und Zielgleichheit
  - Soziotechnischer Systemansatz (Trist & Bamforth)
    - Ansatz: Menschen (sozio) + Maschinen (Technik) sind wechselseitig bedingt und nur gemeinsam zu optimieren

#### 2) Nicht-Rationale Modelle

- Begrenzte Rationalität (Simon)
  - Vollständige Informationsbeschaffung unmöglich => Annahme d. Erstbesten „satisficing“, das zuvor festgesetzte Mindestanforderungen erfüllt
- Mülleimermodell (March & Olsen)
  - Entscheidungen werden in Organisationen nicht rational gefällt, sondern sind Produkt der Ströme „Teilnehmer – Problem – Lösung – Entscheidungsgelegenheiten“, die je nach Zusammensetzung andere Ausgänge begünstigen
  - Probleme d. „organisierten Anarchie“
    - Fluid Participation: Wechselnde Gremien- bzw. Personalbesetzung
    - Unclear technology: Teilnehmer haben kein Verständnis f. Organisationsstruktur
    - Problematic preferences: Teilnehmer wechseln Interesse, Vorliebe
  - Entscheidung = analog „Müll“ im Mülleimer, der immer anders betitelt und zusammengesetzt ist, weil es unterschdl. Mülleimer und Einsortierungen gibt
- Mikropolitische Taktiken
  - Zwang/Nachdruck, Vorteile/Anreize, höhere Autoritäten, Koalitionsbildung, rationale Argumente, pers. Strahlkraft, Idealisierung/Ideologie

## Sitzung 2 – Forschungsmethoden

### 1) Problemstellung

- Zusammenhang zw. 2 oder mehr Variablen

### 2) Hypothesen formulieren

- Begründungen: Theorien, logische Argumentation, Transfer auf neue Kontexte, bestehende empirische Evidenz

### 3) Studiendesign festlegen

- Qualitative Forschung
- Kontrolliertes Experiment (im Labor geringe externe Validität, im Feld VG/KG-Design)
- Quasi-Experiment: Wie Experiment, nur ohne Randomisierung (Vgl. v. natürlichen statt zufällig ausgewählten Gruppen)
- Querschnitt- (mit Überschätzung d. Effekte) und Längsschnitt-Studien (im Idealfall Kombination)
- Tagebuchstudien (with-person-Ansatz)

=> in angewandter Forschung oft aufwendige Rekrutierung (z.B. Personalrat-Einverständnis, SP-Heterogenität)

### 4) Datenerhebung

- Arten: Selbst-/Fremdeinschätzung, objektive Daten, physiologisch, paper-pen/elektronisch
- Gütekriterien: Reliabilität (Retest, interne Konsistenz, Split-Half: „Wie genau gemessen?“), Validität (Konstrukt, Inhalt, Kriterium, inkrementell („Zusatznutzen“ bei Extra-Test), divergente/konvergente: „Misst, was messen soll?“), Objektivität („Unabh. vom Tester?“)

### 5) Datenauswahl

- Eher Suche nach Zusammenhängen als Unterschieden
- Faktorenanalysen (als Exploration, bestätigend)
- Regressions- oder Clusteranalysen (z.B. linear:  $y = ax_1 + bx_2 + e$ , Methode d. kleinsten Quadrate)
- Wenn AV dichotom: logistische Regression
- Hierarchische Regression: 1. Kontrollvariablen, 2. echte UVs, bei inkrementeller Validität oder Interaktionen; (SPSS „Veränderung in R<sup>2</sup>“)
- Moderatoren/Mediatoren als Drittvariablen
  - Moderator-Effekt: Abhängigkeit d. Effekts von A zu C von d. Höhe von B (direkter Effekt) (z.B. beeinflusst Gesundheit d. Vertragseinhaltung nur, wenn Vertrauen da ist)
  - Mediator-Effekt: A beeinflusst B & darüber nur C (indirekter Effekt) Vorgehen:
    - 1) Regression A auf C, 2) Regr. B auf C, 3) Regr. A+B auf C (Vgl. der Größen)
      - Vollständig: UV und AV keine Korrel.
      - Partiell/teilweise: UV und AV hängen weniger zusammen als Mediator und AV, aber dennoch signifikant
      - Alternativ/ergänzend: indirekter Pfad signifikant? Mehrere Tests vorhanden!
      - z.B. Irritation als Mediator zw. Leistungsdruck und psychosomatischen Beschwerden

### 6) Interpretation

- nach Cohen: kleiner Effekt:  $d \approx .10$ , mittel  $d \approx .30$ , groß  $d \approx .50$
- für  $\alpha = 0,05$  und Power = 80%, je nach Cohen's d unterschiedliche n benötigt (z.B.  $.10$  n = 783)

### 7) Kommunikation

- an Beteiligte (z.B. VPn), Kongresse, Journal-Publikationen, Bücher/Kapitel, Öffentlichkeitsarbeit

### 8) Metaanalyse

## Sitzung 3 – Personalentwicklung I

## Definition

- Systematische Förderung d. beruflichen Qualifikation d. Mitarbeiter
  - Personen-, stellen- und arbeitsplatzbezogene Maßnahmen zur Erlangung/Erhaltung/Wiedererlangung von berufl. Qualifikation
  - Umformung d. zusammengefassten Arbeitsvermögens in Bezug auf „Verwertungabsicht“
- ⇒ Bezug auf Personal als Kollektiv, nicht nur individuell

## Formen und Ziele d. PE

### Formen

- Ebene: individuell, Team, Organisation, Kombination?
- Arten v. Maßnahmen: Anpassung/Veränderung, Erhaltung, Schaffung/Ausbildung, Wiedererlangung, Verbesserung/Steigerung  
Vorgehensweise d. PE
- Qualifikationen: kognitive Kompetenz, motorische Fähigkeiten, soft skills, Gesundheit, Motivation, soz. Qualitäten, (über-) fachliches Wissen, Commitment/Werte
- Zeitpunkt: Vorbereitung („into-the-job“), Erhaltung („along-the-job“), Austritt („out-of-the-job“)
- Ort: am Arbeitsplatz („on-the-job“), innerhalb/außerhalb d. Organisation („near/off-the-job“)

### Ziele (Auswahl)

- Stressreduktion, Abbau von Fehlzeiten
- Einsatz v. neuen Unternehmensstrategien
- Vorbereitung auf Führungsaufgaben, Technologieeinführungs-Erleichterung
- Steigerung d. Leistung, Kundenorientierung, Flexibilität, Kooperation, pos. Kommunikation

## Schritte d. PE

- Allg. Ablauf
    1. Bedarfsanalyse („Wo brauchen wir PE?“)
    2. Festlegung von Zielen und Interventionskriterien („Woran machen wir den Erfolg fest?“)
    3. Auswahl, Gestaltung und Durchführung d. Intervention
    4. Evaluation anhand d. festgesetzten Kriterien
  - Bedarfsanalyse
    - Anwendung
      - Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Aufstiegserleichterung
      - Neue Organisationskultur, -strategie oder -ziele
      - Umverteilung von Kompetenzen, technische/soziale Veränderungen, Umbesetzungen
    - Ebenen: Organisations-, Aufgaben- oder Personenanalyse
  - Methoden d. PE
    - Ausbildung: berufl. Erstqualifikation ≠ Weiterbildung: Erhaltung/Verbesserung v. Basiskompetenzen
    - SOAK-Qualifikationen
      - Skills (Ausführungs-Fertigkeiten)
      - Others (andere leistungsrelevante Merkmale)
      - Abilities (physisch und kognitiv)
      - Knowledge (Wissen über Fakten und Prozesse)
- ⇒ 4 Kompetenzfaktoren = sozial, persönlich, methodisch, fachlich

- ⇒ Rigotti-Studie: personale und soziale Kompetenz beste Prädiktoren f. Berufserfolg (vor Note, Studiendauer und Methodenkompetenz)
- Transferlücke
  - Lücke zwischen strukturiertem Lernvorgang und eigentlich umgesetzten Handeln
  - Förderliche Aspekte
    - Person: Gewissenhaftigkeit, Motivation, Intelligenz
    - Intervention: Ziele aufzeigen, praktische Übungen, SWE-Stärkung im Kurs, Realitätsnähe, Rückfallprophylaxe, Selbstmanagement-Förderung
  - Verschiedene Ziele von Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmensleitung
  - Ort: on/near/off the job? Jeweils Vor- und Nachteile
- Evaluation
  - Kriterien
    - Evaluation durch die TN
    - Lernkriterien (Erhebung durch Tests, Fragebogen etc.)
    - Verhalten (Befragung von Vorgesetzten, ob Schulungsinhalt in Tat umgesetzt)
    - Ergebnis (Relevanz f. Unternehmen, Return on Investment = Rendite, Kapital-Nutzen-Verhältnis)
  - Designs
    - Prozess (formative E.): fortlaufende Anpassung/Verbesserung/Adaptation, zB im Verlauf eines Projektes
    - Ergebnis (summative E.): Konsequenzen im Fokus, VG/KG-Design (z.B. Salomon 4 Gruppen mit unterschl. Kombinationen von Pretest/Treatment/Posttest), Kriterien müssen vorher festgelegt sein
  - Umsetzung in der Praxis
    - Bei interpersonalen Interventionen am meisten Ergebnisorientierung und keine Reaktion, sensumotorisch am ehesten Lernaspekt betont
    - Im Schnitt ca. alles gleich viel, Reaktion der TN aber noch am wenigsten berücksichtigt
  - Metaanalyse
    - Effektiv: Training, Zielsetzung, soziotechnische Maßnahmen, Feedback
    - Materielle Begünstigungen riesige Range und auch Verschlechterungen
    - Ineffektiv: Management by objectives (= Führung durch Zielvereinbarung), Führungs-Intervention, Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung
  - Praktische Hindernisse
    - Mangelndes Interesse, fehlende Vorgaben und Ressourcen d. Führung
    - Schlechter Evaluator: schlechte Interpretation, Methodik oder Information
    - Teilnehmerunlust, Trainerprobleme

#### **HRM (Human Resources Management)**

- Trainee-Programme, Outdoor-Teamshaping, kulturelles Training (z.B. für Auslandsaufenthalt), Outplacement-Beratung, Diversity Management (zB Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund)
- ⇒ Vielfältige Tätigkeiten

#### **Sitzung 4 - Personalentwicklung II**

##### **Berufliche Leistung**

- Objektive Produktionsdaten (z.B. Fließbandartikel, abgeschlossene Verträge)
- Allgemeines Arbeitsverhalten (Pünktlichkeit, Fehltage, Gewissenhaftigkeit am Arbeitsplatz)
- Beurteilung durch Kollegen, Vorgesetzte und Kunden

- 3 Komponenten: Kompetenzen -> (je nach Möglichkeit, Motivation) Arbeitsverhalten -> (je nach Marktlage, verfügbarer Technologie) Ergebnisse
- 8-Dimensionaler Ansatz
  - Tätigkeits- (un-)spezifische Aufgaben, Kommunikationsqualität (schriftlich und mündlich)
  - Einsatz (Leistung, Intensität), Disziplin (Unterlassung v. neg. Verhalten)
  - Förderung der Team- und Kollegenleistung, Führung (pos. Einfluss auf Unterstellte)
  - Management und Administration (z.B. Prozessüberwachung, Problemlösen)
- Bertram (2005): Hierarchisches Modell
  - Job Performance => getting along (mit anderen Zurechtkommen) + getting ahead (≈ Erfolg)
  - Getting ahead = 8 Kompetenzen => 20 Unterkompetenzen (z.B. Anweisungen befolgen) => 112 Kompetenzfaktoren (z.B. Zeitplanung, Zielsetzung)

## Leistungsbeurteilung

- Ebenen
  - Tägliches Feedback (Gespräche und soz. Unterstützung zum Lernen und Verhaltensänderung)
  - Potenzialbeurteilung (Fähigkeitseinschätzung im Assessment Center)
  - Regelbeurteilung (Leistungseinschätzungen im Mitarbeitergespräch)
- Funktionen
  - Personenbezogene Entscheidungen (z.B. Beförderung, Bezahlung nach Leistung, Kündigung)
  - Förderung von Mitarbeitern (individuelle Entwicklung)
  - Feedback zur Zielerreichung (Zielkommunikation)
  - Planung und Evaluation von Interventionen im Betrieb
- Kontamination und Defizienz
  - Bsp.: Erhebung d. Führungsqualität (konzeptuelles Kriterium) nur anhand d. Mitarbeiterzufriedenheit (aktuelles Kriterium)
  - Defizienz: der Bereich d. Konzepts, der NICHT durch aktuelles Kriterium erfasst wird (z.B. Führungsqualität auch durch Mitarbeiterfluktuation oder Arbeitsmoral d. Mitarbeiter beschreibbar)
  - Kontamination: „Verunreinigung“ des Prädiktors durch zusätzliche Einflüsse (z.B. Beeinflussung d. Mitarbeiterzufriedenheit auch durch deren Gesundheit, Ehe etc.)
- Verfahren
  - Einstufungsverfahren
    - 1) Einstufung v. Merkmalen auf versch. Skalen 2) Vergleich v. Personen, sehr häufig in der Praxis
    - Arten: Verhaltensbeobachtung (z.B. Pünktlichkeit ankreuzen zw. „immer“ und „nie“), graphisch, verhaltensverankert (versch. Verhaltensalternativen angegeben, die anzukreuzen sind), mixed standard scale (Bsp. für je gut/schlecht/mittel Verhalten, dann Einschätzung v. Vorgesetzten, wo Mitarbeiter eingeordnet wird in Form von „besser“ oder „schlechter“ als Bsp.)
  - Rangordnungsverfahren
    - Relativer Vgl. von Mitarbeitern durch Beurteiler (absolute Unterschiede egal)
    - Arten: Direkte Rangreihe (z.B. Mitarbeiter hinsichtlich Selbstmanagement ordnen), Quotenvergabe (in versch. Kategorien einfügen, in die nur best. Anzahl zugeordnet werden können, Q-Sort), Paarvergleiche (je 2 vergleichen), Verhaltensrangprofil (Einordnung d. Person in Kategorien, z.B. „die unteren 30%“ in Bezug auf z.B. Eigeninitiative), Sequentielle Prozenrangskala (wie Verhaltensrang, nur Alternativen nacheinander aufgezählt)
  - Auswahl- und Kennzeichnungsverfahren
    - Checkliste, die auf ja/nein angekreuzt wird, Einzelitems separate Gewichtung
    - Leichte Handhabung, aber aufwändige Konstruktion
  - Zielerreichungsorientierte Verfahren
    - Ex-Ante-Verteilung: Ausgangszustand analysiert, Ex-Post: Beurteilung retrospektiv, aus nachträglicher Sicht
    - Zielformulierung SMART: spezifisch, messbar, attainable = erreichbar, realistisch, terminierbar (Zeitlimit)
  - 360°-Beurteilungen
    - Einbezug von mehreren Quellen
    - Selbst, Kunden & Kollegen, Unterstellte und Vorgesetzte
- Konstruktion

1. Bestandsaufnahme: was gibt es bereits für Instrumente zur Leistungsbeurteilung
  2. Zielformulierung, Kosten-Nutzen-Kalkulation
  3. Zielgruppen: Wer beurteilt, wer wird beurteilt? Zustimmung einholen!
  4. Arbeitsanalyse: Was ist f. Tätigkeit wichtig? + Kriterien dafür aussuchen
  5. Methodenauswahl (entspr. d. Zielsetzung) + Skalenkonstruktion (emp. Überprüfung!)
  6. Probeverwendung (repräs. SP und ggf. Modifikation) + Beurteilertraining
- Rechtliche Aspekte
    - Kollektive Rechte (Betriebsrat): darf nicht eigenständig eingreifen, nur in Zusammenarbeit mit Leitung, bestimmt über Leistungserhebungen mit, muss Personalfragebogen zustimmen (sonst entscheidet Einigungsstelle)
    - Individuelle Rechte: AG muss AN über Tätigkeit und Verantwortung aufklären, muss über betriebliche ihn betreffende Änderungen, Errechnung seines Gehalts und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Beruf informiert werden
  - Probleme
    - Bewertungsangst d. AN, Demotivierung nach neg. Beurteilung, Belastung d. soz. Beziehungen, Beurteilungsfehler und -verzerrungen (Fehler)

### Mitarbeitergespräch

- Strukturierung
  - Vorbereitung (rechtzeitige Einladung, Gesprächsziele, Leitfaden, Ungestörtheit sichern)
  - Durchführung: Kontaktaufnahme -> Informationen einholen -> Diskutieren -> Konsequenzen ziehen -> Abschluss
  - Nachbereitung: Evaluation, Analyse mangelnder Zielerreichung, Umsetzung von Beschlüssen, Vereinbarung weiterer Gespräche

## Sitzung 5 – Teamarbeit

### Teamarbeit

#### Definitionen

- Gruppe: mehrere Personen in zeitl. Überdauernder direkter Interaktion => Rollendifferenzierung, gem. Normen + „Wir-Gefühl“
- Ergänzend (Hacker): gem. Auftrag, + Handlungsorganisation, Mindestmaß an gem. Zielen, Kommunikation

#### Gruppenmerkmale

- Größe, Zusammensetzung (homogen/heterogen auf versch. Ebenen), Dauer/Frequenz, Freiwilligkeit (Auswirkung auf Wohlbefinden etc.)
  - Kohäsion
    - Durchschnittliche Attraktivität d. Gruppe f. MA (Anreize zum Bleiben)
    - Dimensionen: Interpersonelle bzw. Gruppenaufgaben-Attraktivität, Gruppenstolz
  - Gruppennorm
    - Gem. Erwartung üb. Denken/Handeln d. Mitglieder i. versch. Sit. (Konsens üb. Spielregeln)
    - Kein Zwang, aber Gewährleistung d. Verbindlichkeit durch Sanktionen (Belohnung passenden Verhaltens, Bestrafung bei abweichendem)
  - Dependenz
    - Abhängigkeit d. Mitglieder von der Gruppe (durch Vorteilsverlust bei Austritt aus Gruppe)
- ⇒ Auswirkungen auf Absentismus (Nicht-Anwesenheit) und Fluktuation
- Heuristisches Gruppendynamik-Modell
    - Forming (Orientierungsphase i. Bezug auf Gruppenaufgabe und -verhalten)
    - Storming (Auseinandersetzung mit Gruppenzielen/Mitgliedern, Widerstand + Konflikt)
    - Norming (Bildung gem. Normen) => Performing (Arbeitsphase) + Adjourning (Auflösung)

- Motivationsgewinn und -verlust
  - + Social facilitation: Anwesenheit v. Zuschauern/Koakteuren => höhere Leistung (Köhler-Effekt = mehr mot. Anstrengung in der Gruppe)
  - + Social compensation: höhere Einzelleistung bei faulen/unfähigen MA (Altruismus, Opfer)
  - + Social labouring: mehr Leistung bei hoher Identifikation mit Gruppe (z.B. im Wettbewerb)
  - Social loafing: unbewusstes Zurücknehmen d. eig. Leistung in Gruppe
  - Free rider: bewusst reduzierte Einzelanstrengung, da für Gruppenziel egal
  - Sucker-Effekt: weniger eig. Anstrengung als Protest gegen andere „Faule“ => Gerechtigkeit
  - Social anxiety: Hemmung durch Zuschauer (eher bei komplexen, neuen Aufgaben)
  - Soldiering: reduzierte Leistung als Protest gg. normverletzende äußere Anforderungen
- Unterschiede in Arbeitsgruppen
  - Dauer: wie lange zusammen?
  - Zusammenstellung: wie ins Leben gerufen?
  - Hierarchieebene: Mitglieder Führungskräfte/Angestellte/...?
  - Definition d. Ziele: vorgegeben oder nicht?
  - Entscheidungsbefugnis: darf Gruppe Änderungen durchsetzen oder nicht?
- Konfliktbearbeitungsintentionen
  - Dimensionen Durchsetzung (ja/nein) + Kooperativität (ja/nein)
  - Bei schlechter Durchsetzung: vermeiden (wenn unkooperativ), sonst anpassen
  - Bei guter Durchsetzung: Konkurrenz (wenn unkooperativ), sonst Kooperation
  - Mittelweg: Kompromiss suchen

## Partizipation

- Def.: Interessensicherung durch selbstbestimmte Handlungsauswahl (von Gruppen, Kollektiven, Gruppen), kann (in-)direkt und versch. intensiv sein
- Partizipation + Delegation als Führungsstil
  - Partizipation ≠ Gleichberechtigung (Machtgefälle mögl.)
  - ≠ Delegation (Weitergabe v. Aufgaben, keine gem. Bearbeitung)
  - Führungsstile versch. Boss- bzw. Gruppen-orientiert: Entscheidung -> Einzelberatung -> Gruppenberatung -> Erleichterung/Hilfestellung -> Delegation
- ⇒ abh. von
  - Bedeutung d. Entscheidung, Wichtigkeit & Wahrscheinlichkeit d. Commitments
  - Expertise d. Führungskraft bzw. Gruppe, Unterstützung durch Gruppe, Teamkompetenz
- Ebenen, Intensität und Reichweite
  - Ebenen
    - Arbeitsplatz: Freiheitsgrade, Handlungsspielraum
    - Gruppe: Qualitäts-, Gesundheitszirkel, Projektgruppen
    - Abteilungen: Partizipatives Management
    - Betrieb: Industrielle Demokratie
    - Konzern: Aufsichts-, Betriebsrat
    - Kunde: Partizipative Produktentwicklung
  - Intensität
    - Nicht -> Info vor Entscheidung -> das + Stellungnahme mögl.
    - Das + Berücksichtigung d. Meinung
    - Gleichberechtigung in Entscheidung
    - Eigenständiges Entscheiden
  - Reichweite
    - Strategie (Unternehmensstruktur usw.)
    - Taktisch (Planung + Entscheidung)
    - Arbeitsgruppe/Arbeitsplatz (optional)
- Indirekte und Direkte P.
  - Indirekte

- Betriebsverfassungsgesetz: Betriebsratwahl = Recht d. AN, min. 6 Monate im Betrieb wählbar, Größe je nach Wahlberechtigten, Wahl f. 4 Jahre
- Organisationale Demokratie: Teilhabe auch an Strategie/Taktik, Erhöhung v. strategischem Denken, wirtschaftliche + humanistisch motivierte Ziele (Persönlichkeitsentwicklung)
- Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch Eigen-, Fremdkapital oder beides: „psychological ownership“ vs. echte Partizipation, aber: keine Garantie f. Partizipation
- Versch. Umsetzung: soz. Partnerschaftsunternehmen, Großunternehmen mit indirekter Mitbestimmung, konventionell, demokratisch, basisdemokratisch-selbstverwaltet
- direkte
  - partizipative Kleingruppen (offline): Qualitäts-, Gesundheits-, Projektzirkel (unter 20 Mitglieder, konkrete Ziele)
  - teilautonome/selbstregulierende AGs (online): kl. MA-Gruppe verantwortlich für komplettes (Teil-)Produkt
- Kognitive/motivationale Erklärung
  - Kognitiv: mehr Info-Austausch, Problemverständnis und Einbringen eig. Wissens, Erweiterung d. Qualifikation, wichtiger f. Produktivität als Zufriedenheit!
  - Motivational: Befriedigung höherer Bedürfnisse, Reduktion v. Widerstand, mehr Motivation (kein direkter Zusammenhang), wichtiger f. Zufriedenheit als Produktivität
- Kontingenzansatz
  - Annahme v. Moderatorvariablen, Persönlichkeitsfaktoren Unabhängigkeit + wenig Autoritarismus, Partizipation als Wert, Reichweite v. Entscheidungen (Komplexität)
  - Metaanalysen: leichter Vorteil v. kogn. Ansatz: r mit Arbeitszufriedenheit .32, mit Leistung .22 (vgl. motivationaler .12 bzw. .17)

## Sitzung 6 – Führung I

### Definitionen

- bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen
- Beeinflussung anderer zum Verständnis dessen, was effektiv getan werden muss, um gem. Ziele zu erreichen und der Vereinfachungsprozess der enstpr. Individuellen/kollektiven Anstrengungen
- Durchsetzung eines fremden Willens (intendiert, direkt, asymmetrisch) durch Information, Instruktion und Motivation

### Historie

- 1940: Trait (Führungskraft ab Geburt)
- 1960: Stil (Fokus auf Verhalten)
- 1980: Kontingenz (Variabilität, Abhängigkeit v. Situation, Team etc.)
- Bis heute: New Leadership (Vermittlung v. Visionen, Motivation, LMX)

### Eigenschaftsansatz

- Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte: IQ r = .27, BIG 5: E: .31, G: .28, O: .24, N: -.24, V: fast keine Korrelation

### Führungsstile (nach Kurt Lewin)

- Autokratisch
  - Direktiv, keine Partizipation, persönliches Feedback, unklare Kriterien
  - Geringe Zufriedenheit d. AN, mittlere Aggression
- Demokratisch
  - Nicht so direktiv, Gruppenentscheidungen, unpers. Feedback, klare Kriterien
  - Hohe Zufriedenheit in Belegschaft, geringe Aggression
- Laissez-Faire



- Keine Anweisungen, Entscheidungen oder Kriterien
- Mittlere Zufriedenheit d. Mitarbeiter, hohes Aggressions-Niveau
- Ohio-State-Ansatz
  - Berücksichtigung: freundliches und unterstützendes Verhalten d. Führungskraft (FK)
  - Strukturgebung: Definition d. Rolle d. FK + der Mitarbeiter im Bezug auf formale Ziele
- Michigan-State-Ansatz
  - Aufgaben-orientiertes Verhalten: Arbeitsplanung, Koordination, Zielsetzungen
  - Mitarbeiter-orientiertes V.: Unterstützung + Hilfe für Unterstellte, Freundlichkeit, Infos
  - Partizipative Führung: eher Gruppen- als Einzelsupervision => Erfolg!
- Michigan-Ohio-Zusammenführung
  - 4 Führungsstile je n. hoher bzw. niedriger Strukturgebung + Berücksichtigung nach Ohio
  - Strukturgebung Ohio ≈ Aufgabenorientierung Michigan, Berücksichtigung ≈ Mitarbeiterorientierung
- Empirische Befunde
  - Mitarbeiterorientierung höhere Korrel. mit Arbeitszufriedenheit (.45 vs. .20) bzw. Leistungsmotivation (.50 vs. .40) als Aufgabenorientierung
  - Gruppenleistung beide ca. gleich ( $r \approx 0,3$ )
- Führungsraaster nach Blake & Mouton
  - Dimensionen „Produktions- bzw. Mitarbeiter-Wichtigkeit“ (jeweils hoch/niedrig)
  - Hohe Wichtigkeit d. Produktion: je nach Mitarbeiterfokus Authority-Compliance- oder Team-Management
  - Niedrige Wichtigkeit v. Produktion: Country-Club- bzw. Impoverished Management
  - Mittelding: Middle-of-the-Road-Management

### Kontingenzmodelle

- Beeinflussung d. Führungskraft und der Umsetzung d. Führungsstils durch Situationen
- Fiedler: Teamleistung abh. v. Führungsstil-Situationspassungs-Interaktion => Messung mit Least-preferred Coworker-Scale (LPC)
  - Inhalte: Leader-member-relations (Gruppenklima etc.) > Task structure (Klarheit d. Aufgaben/Ziele) > Position Power (Formale Autorität d. FK) => jeweils gut/schlecht
  - Je nach Güte d. 3 Faktoren 8 mehr oder weniger günstige Führungssituationen (1 = Beste)
    - Aufgabenorientierung gut für 1-3 + 8
    - Mitarbeiter-Orientierung in der Mitte
- Reifegrad-Theorie
  - Führungserfolg bestimmt v. aufgabenbezogenem + soz. Reifegrad d. MA
  - Entspr. Variation d. Führungsstils: klare Anweisungen bis Delegation
    - beides unentwickelt: anleiten und dirigieren
    - nur soz. entwickelt (aber Ø fachlich): erklären + überreden => verkaufen
    - nur Qualifikation (aber Unsicherheit): ermutigen + Problemlösen => Partizipation
    - MA kann + will: Delegation + bissl Beobachtung

### New Leadership – LMX (Leader-Member-Exchange)

- Beziehungsqualität v. Mitarbeiter und FK abh. von individueller Beziehung
  - Austausch i. Bezug a.: Affekt, Loyalität, professionellen Respekt, wahrgenommener Beitrag
  - Dimensionen
    - Affekt: Zuneigung, em. Komponente (z.B. mögen)
    - Loyalität: Treue, Diskretion gg.über Dritten (z.B. anderen gg.über verteidigen)
    - P. Respekt: berufliche Anerkennung d. anderen
    - Whg. Beitrag: subj. Maß an Arbeit als Beziehungsbeitrag (z.B. mehr tun, als sein muss)
- In- bzw. Out-Group
  - In-Group: wenige auserwählte MA mit mehr Aufmerksamkeit + Privilegien
  - Out-Group: Mehrheit mit weniger Möglichkeiten + Aufmerksamkeit d. FK
- Phasenmodell

1. Role-Taking: Eintritt ins Team + Bewertung v. Fähigkeiten d. MA
  2. Role-Making: informelle, unstrukturierte Aushandlung d. Rollen
  3. Role-routinization: Etablierung soz. Interaktionsprozesse => Routine
- Full range of leadership
    - Transformational leadership
      - Idealisierbare FK, inspirierend und intellektuell stimulierend, indiv. Eingehen
      - Sehr gute Leistung + Arbeitszufriedenheit d. MA, guter Führungserfolg
    - transactional leadership
      - contingent reward + aktives Ausnahme-Management
      - ähnliche Ergebnisse wie transformational leadership, aber leicht unterlegen
    - reactive/avoidant behaviors
      - Laissez-faire, passives Management
      - Schlechte Arbeitszufriedenheit + Motivation, MINUS-Führungserfolg!!

## Trends

- Untersuchung v. Wirkmechanismen (Arbeitsgestaltung, FK-Schulungen) => Mediatoren Führung + Wohlbefinden: sinnhafte Arbeit
- Commitment: Empowerment
- Arbeitszufriedenheit: higher purpose
- Affektives Wohlbefinden: Selbstwirksamkeit
- Führung <-> Gesundheit? (Coaching, BGM)
  - Depression/KHK ≈ unfaire Führung (in beide Richtungen!)
  - Depression/Burnout ≠ transformationale Führung
- Gute bzw. schlechte Seiten v. Führung
  - Authentische Führung (Dimensionen Self Awareness, Transparenz in Beziehungen, Moral, wohltemperiertes Vorgehen => signifikante Korrel. mit Arbeitszufriedenheit + Leistung)
  - Destruktive Führung
    - Sich lustig machen, eigenen Erfolg bevorzugen, Aggression (s. Familie!)
    - Trickling-down-effect: erlebte Unfairness wird weitergegeben
- Neue Arbeitsformen (Technikgestaltung, interkulturelle Zusammenarbeit)
  - Virtuelle Teams: elektr. Kontrolle: weniger Autonomie, mehr Beanspruchung => E-Leadership!
  - Shared leadership: dynamische interaktive Beeinflussung v. Individuen in Gruppe; Ziel = Gruppen- bzw. Organisationsziele erreichen

## Sitzung 7 – Führung II

### Genderperspektiven

#### Geschlechtsunterschiede

- Metaanalysen:
  - ♀ fairer im Disziplinargespräch, demokratischer, transformationaler (aber geringer Effekt), andere Attribution
  - Keine Unterschiede im Führungserfolg, aber Moderatorvariablen
  - Rollenkongruentes Verhalten bei FK
- theory of productive activity
  - Geschlechtstypische Arbeitsteilung (z.B. ♀ = Kindergärtnerin) =>
  - traits (z.B. Einfühlsamkeit) => Stereotype („Frauen sind Weicheier“) =>
  - Selbstkonzept („Ich kann niemals Boss sein, weil ich ein Weichei bin“)
  - via soz. Vergleich „Der ist viel mehr Powerman“ + Aktivitäten „Ich hock hier ja im Kindergarten“
- vertikale Geschlechtersegregation (in Branchen + Hierarchien)
  - Frauen sehr wenig in Top-Führungspositionen (nie über 40%, insg. 21%)
  - Anteil an höhergestellten Angestellten schon höher (am höchsten i. öfftl. Dienst: 53%)
  - Mehr Frauen als Männer in Dienstleistung, Handel, Versicherung, Grundstückswesen

- horizontale Geschlechtersegregation (♂-♀-Verteilung im selben Job)
  - Tokenstatus = als Person in einem Beruf mit  $\geq 15\%$  d. eig. Geschlechts arbeiten
  - Besondere Aufmerksamkeit durch Minderheitenstatus

### Geschlechtsrolleneinstellungen

- Def.: Verinnerlichung ges. Ansichten über ♂-♀-Rollen abh. v. kulturellen + zeitl. Kontext
- Männerbild
  - 80er: keine Schwäche zeigen, tough bleiben, Arrrrr!
  - 90er: Auflösung d. starren Anspruchs, Zugeständnis d. Emotionalität
  - 2000er: Diversität d. Männerbilder, Individualismus
- Geschlechtsrollenselbstbild
  - Dimensionen ♂ + ♀ (je hoch/niedrig)
    - ♂: Unabhängig, aktiv, wettbewerbsorientiert, entscheidungsfreudig, überlegen
    - ♀: Gefühlsbetont, einfühlsam, zart, freundlich, verständnisvoll, herzlich
  - 4-Felder-Tafel: Männlicher, Weiblicher, Undifferenzierte bzw. Androgyner Typ
- Kontextabhängigkeit
  - Geschlechtsidentität abh. v. Anzahl d. Gleichgeschlechtlichen im Team
  - Bis ca. 35% abnehmender Fokus auf eig. Geschlecht, dann linearer Anstieg
- „professional respect“: sign. Unterschied im p.r.: ♀-FKs weniger für ♂ als andersrum

### Diskrepanz zw. Geschlechts- und Berufsrolle

- Doing Gender
  - Wahrung d. Professionalität (in ♀-Berufen sind ♀ Attribute „professionell“)
  - Entdecken ♀ Qualitäten als Persönlichkeitsentwicklung f. ♂
  - Minimierung stereotyper Unterschiede im Beruf (Berufsrolle im Fokus)
- Undoing Gender
  - Wahrung d. Geschlechtsidentität, Umbenennung d. Tätigkeit (Putzfrau: „facility manager“)
  - Aktives Suchen ♂ Aufgaben
  - Maximierung stereotyper Unterschiede (Geschlecht im Fokus, nicht Beruf)

### Kulturelle Unterschiede

- Kulturdimensionen
  - Unsicherheitsvermeidung: Ausmaß d. Festhaltens an soz. Normen + Ritualen
  - Machtdistanz: Toleranz für ungleiche Machtverhältnisse
  - Institutioneller Kollektivismus: Förderung d. Ressourcenverteilung durch die Institution
  - Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus: Ausmaß an Loyalität/Stolz gg.über d. Betrieb
  - Bestimmtheit: aggressives konfrontierendes Verhalten anderen gegenüber
  - Geschlechtergleichheit, Zukunfts-, Leistungs- und Humanorientierung
- GLOBE-Studie
  - Kulturbedingte Unterschiede v. Führungsstilen + Organisationen, 62 Länder, 951 Betriebe
  - Ergebnisse (Bsp.!)
    - Russland am wenigsten unsicherheitsvermeidend + zukunftsorientiert
    - Schweiz höchste Unsicherheitsvermeidung + Leistungsorientierung
    - Deutschland niedrigste Humanorientierung, Sambia höchste (ooh!)
- Führung d. Führungskraft
  - Klärung d. Erwartungen an sich selbst
  - Eigeninitiative im Problemlösen + Bericht an die FK (nur überprüfte Infos!)
  - Ermütigung zu ehrlichem Feedback, Unterstützung bei Veränderungen + Lob <3
  - Anzweifeln v. kritischen Vorschlägen + Widerstand bei unangemessener Beeinflussung
- Führungskräfte Trainings
  - Traits & skills: Persönlichkeitsentwicklung, Motivationstraining (Variablen IQ, Skills etc.)
  - Behavioral: Verhaltenstrainings, z.B. Rhetorik, Mitarbeitergespräche (Modelllernen)
  - Power + influence: Verhaltens-, mikropolitische, ethisches Training (Machtformen, LMX)
  - Situation: Situationsanalyse + angemessenes Verhalten

- Transformational + charismatic: Training transformationaler Führung + Charisma
- Coaching/Mentoring
  - Jahori-Fenster: Modell f. interpersonelle Beziehungen
  - 4-Felder-Tafel; Dimensionen = mir/anderen (un-)bekannt
  - Öffentl. Person (allen bekannt), Unbekanntes (keinem bekannt), Blinder Fleck (nur anderen bekannt), eig. Geheimnis (nur mir bekannt)

## Sitzung 9 – Arbeit und Alter

### Soziodemographischer Wandel

- immer mehr alte Menschen, Umkehrung d. Bevölkerungspyramide
    - 40% mehr 55- bis 64-jährige bis 2020 wg. niedrige Fruchtbarkeit, hohe Lebenserwartung und alternder geburtensarker Jahrgänge
    - Ab 2050 1/3 d. Bevölkerung über 60!
    - Die meisten Alten arbeiten in Skandinavien, Schweiz + Island
  - Konzeptionelle Zugänge zum Altern
    - Defizitmodell d. Alterns: zunehmende Fehlzeiten aufgrund von Gesundheitsproblemen (Unfälle ≈ gleich)
    - Chronologisch (anhand des Alters in Jahren)
    - Funktional (an Gesundheit ablesbar)
    - Psychologisch (soziale oder Selbstwahrnehmung)
    - Organisational (Zeit in der Firma)
    - Lebensspannenalter (anhand d. Situation zuhause, z.B. Großelternschaft, Verwitwung etc.)
- ⇒ Relativität d. Alterns: Wissenschaft: >55 Jahre, Praktisch (Bundesagentur f. Arbeit) >45, rechtlich >65 bzw. 67

### Leistungsvoraussetzungen

- physiologische Voraussetzungen
    - Reaktionsgeschwindigkeit, Wahrnehmungsfähigkeit, Kraft/Ausdauer, Gleichgewicht, Beweglichkeit => „normalerweise“ bis 60 Jahre unerheblich
  - kognitive Voraussetzungen
    - Gedächtnis, Merkfähigkeit, Auffinden v. Information, Verarbeitungsgeschwindigkeit, fluide <-> kristalline Intelligenz (Ersatz) => auch bis ca. 65 keine nennenswerten Einbußen
  - Leistungsfähigkeit
    - Keine Korrelationen zw. Alter und Arbeitsleistung (Metaanalysen), abh. v. Art d. Messung
    - Objektive Kriterien: pos. Zusammenhang, subj. (Bewertung durch FK) Verschlechterung
- ⇒ abh. von Anforderungen d. Tätigkeit (basale Fertigkeiten vs. Erfahrung/skills)
- SOK-Modell (Baltes + Baltes)
    - Selektion: Zielbildung + Verpflichtung ihnen gegenüber
      - Elektive Selektion = Ausbildung d. Zielsystems
      - Verlustbasierte Selektion = Rekonstruktion und Anpassung d. Erwartung
    - Optimierung: Mittel zur Erreichung d. Ziele
      - z.B. Übung, Anstrengung, externe Hilfen, Selbstmotivierung, Erwerb v. Skills
    - Kompensation: Strategien zum Ausgleich v. verlorenen Zielerreichungsmitteln
      - Substituierende Fertigkeiten, latente Reserven, mehr Zeit oder Übung, Therapie

### Studie zu Arbeitsunterbrechungen

- Theoretischer Hintergrund
    - Multitasking/Unterbrechungen => Stress
    - Abnahme basaler kogn. Fähigkeiten, z.B. Arbeitsgedächtnis, Task-Switching
    - Zusammenhang Alter-Arbeitsleistung .06 (also fast keiner!)
- ⇒ Erklärung durch Kompensationsstrategien
- ⇒ Hypothesen: SOK vermittelt zw. Multitasking/Unterbrechung und Leistung bzw. Irritation
- Design

- 74 Pflegekräfte, 20-63 Jahre, 5 Tage, 5 PDA-Erhebungen/Tag + 1x Fragebogen
- Level I (Tage): Leistung/Irritation + Unterbrechungen, Level II (Person): Alter, SOK-Level
- Items zu Arbeitsunterbrechungen, Multitasking, SOK, Irritation, Leistung (vergessen + extra role) + Kontrollvariablen
- Ergebnisse
  - Kein systematischer Zusammenhang Alter <-> AV (Leistung + Irritation) bzw. Alter <-> UV (Multitasking/Unterbrechung)
  - Kein Moderatoreffekt von Alter (UV -> AV nicht über Alter)
  - r(Alter, SOK) = .38\*\*

### Weiterbildungsbereitschaft

- 31% Junge vs. 17% Alte bilden sich weiter (Schnittstelle 50 Jahre)
- Bevorzugung anderer Angebote durch Alte => Grund fehlende Motivation oder Angebote?

### Methodenfallen

- Selektion/Healthy Worker Effect: Leistungsgeminderte in Frührente
- Generalisierung: von heutigen Ergebnissen falsch auf Zukunft schließen (aber: andere Zeit!)
- Kriterien: Ergebnisverzerrung je nach gewählter AV (z.B. Briefschreiben: Tastenanschlag/Gesamtleistung?)

### Altersheterogenität

- in altersheterogenen Gruppen Beeinflussung d. Effektivität durch emotionale bzw. kognitive Konflikte => je nachdem, ob Alter salient ist oder nicht bzw. das Gruppenklima gut/schlecht ist
- je nach Lösung d. kogn. Konflikte: Routinearbeit mit Lösungsintegration oder neue Lösungssuche für komplexe Aufgaben
- empirische Befunde zu altersheterogenen Gruppen
  - bessere Leistung bei komplexen Aufgaben (gilt auch für ausgeglichenes Geschlechtsverhältnis), für andere Diversitätsdimensionen gemischte Befunde
  - Empfehlungen: kein Zeitdruck, Reduktion d. Konfliktsalienz, Wertschätzung v. Diversität, positives Teamklima, Diskriminierung reduzieren, nach Alter differenzierte Führung
- Diversity Management
  - Def.: Potentielle Vorteile d. Vielfalt d. AN durch deren Berücksichtigung + Wertschätzung maximieren (Nachteile umgekehrt)
  - Dimensionen (jeweils auf Aufgabe oder Person bezogen)
    - Offensichtliche Kriterien: Abteilung/Position bzw. Geschlecht, Status, Alter etc.
    - „verborgene“ Kriterien: Wissen, kogn./phys. Fähigkeiten bzw. Religion, Sex, Einstellungen, Persönlichkeit, politische Einstellung
  - Ansatzpunkte (jeweils operativ, strategisch oder normativ)
    - Leitbild: Unternehmensgrundsätze, Institutsordnung, Handlungsmuster
    - Führung: Bekenntnis zu Grundwerten, strategisch-strukturell, interaktiv-personal
    - Kommunikation: K-Ziele nennen, K. über versch. Bereiche, Dialogorientierung
    - Organisationsklima: Ziel nennen, Strategieabstimmung, wahrgenommenes Klima
- Ebenen von DM
  - Organisationsentwicklung: Unternehmenskultur, Arbeitskonzepte, Strategie, Struktur
  - Gruppenentwicklung: Übungen für Kommunikation, Wahrnehmung, Ambiguitätstoleranz
  - Individualentwicklung: PE-Maßnahmen, Mentoring, Tandempartnerschaften, BGM
  - Mittel z.B. anonymisierte Bewerbungen (mehr ausländische Namen werden eingeladen)

### Ungünstiger Übergang in den Ruhestand

- Ruhestand nach Erwerbslosigkeit oder aus niedrig qualifizierter Position (schlechte Finanzen)
- Zwangs-Frühverrentung
- Hohe Bindung an Arbeit, Arbeitsethik, eingeschränktes Leben außerhalb d. Arbeit

### Arbeitsgestaltung

- Arbeitsgestaltung f. alle zumutbar
  - Tätigkeitsspielräume, inhaltliche Flexibilität, soziale Integration
  - Planende Tätigkeiten übertragen

- Flexiblere Arbeitszeitstrukturen
  - Häufigere individuelle Kurzpausen, Arbeitszeitverkürzung
  - Flexible Ruhestandsregelungen oder Teilzeitarbeit
- Kontraindikationen
  - Zeitdruck, geforderte Bewegungsgeschwindigkeit bzw. Vigilanzanforderungen
  - Mehrschichtarbeit, visuelle Akkomodationsanforderungen

## Sitzung 10 – Fairness im Arbeitsleben

### Relevanz v. Fairness

- Instrumentalitätsannahme
  - Gerechtigkeit --> Durchsetzung v. Eigeninteressen
  - Kontrollstreben (Entscheidungen + Prozesse) und Maximierung eig. Vorteile
  - Geringe Evidenz d. Annahme => bessere F-Urteile bei gewünschten Ergebnissen
- Relationaler Ansatz
  - Mensch = ens sociale (evolutionär); Gerechtigkeit als grundlegender psych. Prozess
  - Förderung v. Team-Harmonie, Normen-Konformität + Bindung/Commitment
  - F. resultiert aus Beziehung zu anderen
- Deontologischer Ansatz
  - F. basierend auf abstrakten moralischen Prinzipien
  - Gerechtigkeit als Selbstzweck (z.B. Verurteilung v. Ungerechtigkeit anderen gegenüber)
- ⇒ Zusammenfassung im Multiple Needs Model
  - Bedürfniserfüllung durch Gerechtigkeit: Beziehung, Kontrolle, Selbstwert, Bedeutsamkeit/Tugend
- ⇒ In Psychologie: Fairness/Gerechtigkeit als subj. + persönlich wahrgenommenes Konstrukt

### Entstehung v. F-Urteilen

- Equity Theory (Adams)
  - Gerechtigkeit = eigenes Verhältnis Beitrag-Ergebnis gleich dem der anderen
  - z.B. f. gleich langes gleichwertiges Arbeiten gleiche Entlohnung
- Referent Cognitions Theory (Folger)
  - Ergebnisse: Fairness abh. vom antizipierten Ausgang eines mentale Szenarios
  - Instrumente: Vergleich von tatsächlichen mit möglichen Umständen, die zum Erreichen d. gewünschten Ergebnis führen
  - Verbesserungs-Chancen: Vorstellung d. zukünftig möglichen (erwünschten) Ergebnisse
- ⇒ Resultat = Emotionen (durch Attribution d. Gründe und Alternativen für gegenwärtige Situation + Zukunftserwartungen)
- Group Value Model (Lind & Tyler)
  - Fairness als Respekt d. Gemeinschaft (pos. Soziale Identität in Gruppe)
  - Positive Effekte prozeduraler F. (unabh. v. Ergebnis): mehr Regelkonformität, Autoritätsunterstützung, hohes Commitment, Akzeptanz v. Entscheidungen
  - 3 Elemente v. F.: Wohlwollen d. FK, Neutralität (ohne Eigennutz), Anerkennung d. eig. Status (Respekt in Gemeinschaft)
- Fairness-Theorie
  - Unfairness als Folge v. 3 Bewertungen
    - „would“: ungünstiger Zustand (bessere Alternativen)
    - „could“: FK hätte anders handeln können
    - „should“: Ethik/Moral-Verletzung + Benachteiligung; FK sollte anders handeln
- ⇒ RIGOTTI-Zusammenfassung
  - Ungleichgewicht Ziel <-> Ergebnis bzw. erbrachten <-> erhaltenen Leistungen im Vergleich zu anderen (Verantwortung teils bei anderen)
  - Nicht nur outcome wichtig, sondern auch dessen Genese

### F-Dimensionen

- Distributiv: eingeschätzte F. von Ergebnissen
  - Equity: Ressourcenverteilung nach Fähigkeiten
  - Equality: Gleichverteilung in absoluten Zahlen unabh. vom Beitrag
  - Need: Ressourcenverteilung nach Bedürftigkeit
  - Greenberg-Studie: Mitarbeiter stehlen bei Gehaltskürzungen öfter, wenn keine oder unzureichende Erklärung dafür stattfindet (bei guter Erklärung auch mehr als KG)
- Prozedural: F. des Entscheidungsprozesses
  - Kriterien: Konsistenz, Unparteilichkeit, Korrigierbarkeit, Genauigkeit, Partizipation, Moral
- Interaktional: Respekt und F. der FK in Entscheidungen und Beziehungen
  - Interpersonal: Würde + Respekt Menschen gegenüber
  - Informational: gute Kommunikation + Gründe f. Entscheidungen

### Auswirkungen v. (Un-) Fairness

- Einfluss auf Einstellungen (Unzufriedenheit usw.), Verhalten (z.B. Absentismus) + Gesundheit
    - z.B. KHK: Job stress + Risikoverhalten => meiste KHK-Tote (nur Job-Stress allein zwar weniger als nur Risikoverhalten, aber trotzdem mehr als KG)
    - mögl. Wirkungsketten
      - Unfairness -> neg. psych. Reaktion -> physiologischer Stress -> Schlafstörungen oder psychiatrische Störung, schlechte Gesundheit
      - + direkte Wirkung v. Unfairness auf Gesundheit über Gesundheitsverhalten
- ⇒ weitere Forschung über Längsschnitte zur Kausalität nötig!

### Psychologischer Vertrag

- Def.: indiv. Glaube an gegenseitige Verpflichtung mit dem AG, entstanden durch gegenseitige Versprechungen, die beide Parteien an reziproke Verpflichtungen binden
- Typologie
  - 2 Dimensionen: Zeitrahmen (kurz/lang) + Bedingungen (spezifisch oder nicht?)
  - Kurze Dauer: transaktionaler (spezifischer) bzw. transitionaler Vertrag
  - Lange Dauer: ausgeglichener (spezifischer) bzw. relationaler Vertrag
- Auswirkungen von Vertragsbruch
  - Vermindertes Vertrauen in Organisation, verstärkte Kündigungen od. Absichten dazu
  - Weniger Wohlbefinden, OCB, Commitment + Leistung + erhöhte psych. Beanspruchung
- Wandel der Form
  - Fokus: Sicherheit <-> Geld-Kompetenz-Austausch
  - Form: strukturiert <-> flexibel, veränderungsfähig
  - Personalauswahl: exakte Jobbeschreibungen, unbefristete Vollzeit <-> Projektbezogenheit, befristete Teilzeit häufig
  - Vertragsbeziehung: formalisiert <-> individuell
  - Verantwortung d. AG: Job-Sicherheit, Training <-> gerechte Entlohnung d. Leistung d. AN
  - Verantwortung d. AN: Loyalität/Anwesenheit, Compliance <-> Innovation, Leistungsverbesserungen
  - Feedback: job-/leistungsbezogen <-> projekt-/personenbezogen
  - Gratifikation: positionsabhängig/sicher <-> leistungsabhängig/unsicher
  - Entwicklung: Unternehmensverantwortung, systematisch <-> Eigenverantwortliche Kenntniserweiterung

### [Exkurs: Extrarollenverhalten – OCB = Organizational Citizenship Behaviour]

- OCB: individuelles freiwilliges, nicht durch Organisation belohntes Verhalten
  - Helfen, Verantwortungsbewusstsein, Frustrationstoleranz, Umsicht, Engagement im Job
  - Organisationsstruktur
    - Organisch: dezentrale, lose, flexibel kommunizierende Strukturen
    - Mechanistisch: bürokratisch + rigide, klare Hierarchie, Entscheidungen d. Regeln
  - Unsicherheit (Uncertainty Management Theory): spezielle Wichtigkeit v. Fairness bei unklarer Information über Vertrauenswürdigkeit d. FK

- kontextuale Moderatoren
  - nur in mechanistischen Organisationen positive Veränderung der wahrgenommenen Unterstützung durch das Unternehmen bei erhöhter prozeduralen Fairness (bei organischen weniger krasser Effekt)
  - in organischen Organisationen dafür höhere Steigerung d. Vertrauens in die FK bei erhöhter interaktionaler Fairness
  - Rigotti-Studie zum Unsicherheitsklima
    - Gesamtvarianz d. Organisation: ca. 8%
    - Hochsignifikante Korrel. mit Gerechtigkeit
    - Arbeitsplatzunsicherheit und Klima in Organisation nur in manchen Fällen
    - Interaktionseffekt Gerechtigkeit + Arbeitsplatzunsicherheits-Klima!
- soziale Tauschtheorien
  - beidseitig lohnender Transaktions- bzw. Austausch-Prozess (materiell + sozio-emotional)
  - Optimierung eig. Erträge <-> Beziehung als menschl. Grundbedürfnis
  - Reziprozitätsnorm, Beeinflussung durch individuelle + kontextuale Moderatoren

## Sitzung 11 – Motivation! (bzw. die Theorien dazu)

### Ansätze

- Def. Arbeitsmotivation: aktivierende Ausrichtung d. momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand
  - z.B. tun/lassen, vermeiden/anstreben, (nicht) auffallen, führen (lassen), Angriff/Defensive
- Herangehensweisen
  - Inhaltstheorien: Bedürfnisklassifizierung, Individuum als auf sie reagierendes Objekt
  - Prozesstheorien: Beschreibung d. Motivationsdynamik, Person als aktiv entscheidend + abwägend (Anstrengung <-> Ergebnis)

### Inhaltstheorien

#### McClellands Motive

1. Leistung: Ziele erreichen, Schwierigkeiten überwinden, körperl./geistige Stärke erlangen
2. Macht: Beeinflussung, Kontrolle + Überzeugung anderer, Sicherung d. eig. Autorität
3. Anschluss: Bedürfnis nach Zugehörigkeit + Gruppe, Anerkennung und Beziehung

#### Maslow'sche Bedürfnispyramide

- Theorie
  - Defizit- vs. Wachstumsmotive: Sättigung nur bei ersteren, wenn Bedürfnis erfüllt
    - Defizitbed.: Grund- (Schlafen etc.), Sicherheits- (Materiell) und soz. Bed. (Liebe)
    - Wachstumsbed.: ICH-Bedürfnisse (Annerkennung) + Selbstverwirklichung
  - Präpotenz-Hypothese: höhere Bedürfnisse erst aktuell, wenn Ebene darunter unbefriedigt
  - Frustrations-Regressions-Hypothese: höhere Bedürfnisse unerfüllt, Rückschritt nach unten
- Evidenz
  - 5 Faktoren unbestätigt, ebenso Zusammenhang Nicht-Erfüllung + Wichtigkeit eines Bedürfnisses
  - Keine abnehmende Wichtigkeit eines befriedigten Bedürfnisses, keine Steigerung

#### Zweifaktorentheorie (Herzberg)

- es gibt Hygienefaktoren (führen zu Unzufriedenheit, wenn sie schlecht sind) und Motivatoren, die zufrieden machen => jeweils (nicht) zufriedenstellende Ausprägung mögl. (4-Felder-Tafel)
  - Hygiene-Faktoren: angemessene Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen, kollegiale Beziehungen, Kommunikation
  - Motivatoren: Leistungen/Erfolge, Lob, Herausforderung, Verantwortung, Aufstieg

#### Job Characteristics Model (Hackmann & Oldham)

- Grundannahme: Motivierungspotenzial der Arbeit = Mittelwert aus Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung (zusätzl. Autonomie + Rückmeldung wichtig)
  - Abh. von Aufgabenmerkmalen



- Versch. Psychologische Erlebniszustände (z.B. erlebte Bedeutsamkeit, Verantwortung + Wissen über Qualität d. eig. Arbeit) als Ergebnis d. Aufgabenmerkmale
- Daraus wiederum resultierende Auswirkungen auf Arbeit => Motivation, Leistung, Zufriedenheit, Fluktuation
- Zusätzliche Beeinflussung durch Bedürfnis nach pers. Entfaltung
- Korruptionseffekt: Bei zusätzl. externer Belohnung Verringerung d. intrinsischen Motivation (durch Autonomie-Einschränkung + Verhaltenskontrolle)

## Prozesstheorien

### VIE-Theorie – Erwartungs-mal-Wert-Theorie (Vroom)

- Motivation = Summe (Valenz x Instrumentalität x Erwartung)
  - Valenz: Ziele und Ergebnisse positiv/attraktiv? => mit AN klären!
  - Instrumentalität: Erfüllung persönlicher Ziele durch gute Arbeitsleistung? => Kopplung definieren!
  - Erwartung: Gute Leistung durch Einsatz möglich? => Ressourcen bereitstellen, Erfolg rückmelden + definieren, Erfolgserlebnisse schaffen!

### Rubikonmodell (Heckhausen)

- Vor der Entscheidung („Rubikon“): prädeziionale Auswahl
- Nach Rubikon: präaktionales Wollen vor der eigentlichen Handlung
- Intensionsinitiierung: Beginn des Handelns
- Nach Handeln: Bewertungsprozess + Deaktivierung d. Intention

### Flow

- Dimensionen: Anforderungen + Fähigkeiten
- Niedrige Anforderungen: wenn zu Fähigkeiten passt: Langeweile, wenn nicht: Apathie
- Hohe Anforderungen: wenn überfordernd: Angst, wenn zu Fähigkeiten passt: flow!
  - Große innere Klarheit, logisch stimmiges zielgerichtetes Bewusstsein
  - Aufgehen in der Aktivität bei Rückmeldungen + hohen passenden Anforderungen

### Bruggemann-Modell d. Arbeitszufriedenheit

- (Un-) Zufriedenheit mit der Arbeit hängt ab vom
  - Vergleich den Erfordernissen + Merkmale d. Situation
  - Was mit dem Anspruchsniveau passiert
  - Den Reaktionen darauf
- 1. Vergleich der Erwartungen mit den Merkmalen d. Arbeitssituation
- 2. günstiges bzw. ungünstiges Ergebnis
  - wenn günstiger Vergleich => progressive bzw. stabilisierte Zufriedenheit
- 3. Senkung, Erhöhung bzw. Aufrechterhaltung d. Anspruchsniveaus
- 4. bei Aufrechterhaltung d. Anspruchs trotz ungünstigem Ergebnis
  - Verfälschung d. Situationswahrnehmung => Pseudo-Zufriedenheit
  - Keine neuen Lösungsversuche => fixierte Unzufriedenheit
  - Neue Lösungsansätze => konstruktive Unzufriedenheit
- 5. ansonsten: Resignation :(

### Selbstbestimmungstheorie – allgemeine Theorie mit Subtheorien

- Basic Psychological Needs Theory (BPNT)
  - Autonomie/Selbstbestimmung (z.B. Eigenorganisation)
  - Kompetenz/Wirksamkeit (z.B. Erreichen v. Ergebnissen)
  - Soziale Eingebundenheit (Sozialkontakte)
- Cognitive Evaluation Theory (CET)
  - Sozialer Kontext (Feedback, Kontrolle, extrinsische Belohnungen) und wahrgenommene Autonomie als Determinanten intrinsischer Motivation
  - Def. „intrinsische Motivation“: inhärente Suche v. Herausforderungen und Vervollkommnung d. eigenen Fähigkeiten, Lernbereitschaft
- Causality Orientation Theory (COT)

- Grundannahme: Unterschiedl. Foki von AN mit versch. starker Ausprägung
  - Fokus auf eigenen Interessen = Autonomieorientierung
  - Fokus auf Belohnung und Anerkennung = Kontrollorientierung
  - Fokus auf Versagensangst = Impersonale Orientierung (demotivierende Wahrnehmung)
- keine Ausschließlichkeit, Beeinflussung durch Erfahrung + Umgebung
- Empirie
  - Zusammenhang Autonomieorientierung + hohe SWE/niedrige Angst
  - Positive Korrelation v. Kontrollorientierung + Typ-A-Verhalten
- Orgasmic Integration Theory (OIT)
  - Motivation als Dimension v. keiner -> extrinsisch -> intrinsisch (Prozess d. Internalisation)
  - Versch. Regulationen bei extrinsischer Motivation (nach aufsteigendem Internalisierungsgrad): external -> introjiziert -> identifiziert -> integriert
  - Korrespondierendes Verhalten immer selbstbestimmter

### Motivationsstrategien

- Management by Objectives (MBO) – „SMART“-Ziele
  - Spezifisch, messbar, anfordernd, relevant, time frame (zeitl. Begrenzung)
- Empowerment: mehr Mitspracherecht für AN => Mitunternehmerschaft
- Job enrichment/enlargement: mehr Arbeit bzw. Kompetenzausbau => intrinsische Motivation
- Corporate Culture: Anschlussmotivation steigern!

### Sitzung 12 – Psychische Folgen der Erwerbslosigkeit

#### Definition + Daten

- nach ILO:
  - kein Beschäftigungsverhältnis und nicht selbstständig
  - letzte 4 Wochen aktiv arbeitssuchend, innerhalb von 2 Wochen f. Beschäftigung verfügbar
- nach §16 SGB
  - keine Beschäftigung bzw. < 15h/Woche, bei Arbeitsagentur gemeldet
  - steht unmittelbar zur Verfügung, aktiv suchend für min 15h/Woche
  - nicht in aktiven Maßnahmen d. Arbeitsmarktpolitik
- zeitl. Verlauf in D
  - hohe Arbeitslosenquoten: 1950 (nach Krieg), 1985 (Ölrezession), nach Wiedervereinigung, zur Einführung v. Hartz IV (2005)
  - niedrige Quoten: 1960-1970 (fast Vollbeschäftigung), 1980, bei Wiedervereinigung

#### Arbeitslose von Marienthal (ganzer Ort erwerbslos)

- Non-Reaktive Methoden: Dokumentenauswertung, und -analyse, verdeckte Beobachtung
- Reaktive Methoden: Teilnehmende Beobachtung, Aktionsforschung, mündl./schriftl. Befragungen
- Einschränkungen des psych. Lebensraumes
  - z.B. Monotonie und Gefühl v. Wertlosigkeit/Minderwertigkeit im Alltag
  - Nachlassen v. „Freizeitbeschäftigungen“, mentaler Fokus auf fehlender Arbeit

#### Manifeste und latente Funktionen d. Erwerbsarbeit (Jahoda)

- indirekte Beeinflussung d. psych. Gesundheit durch Erwerbsarbeit über Moderatorvariablen
  - Zeitstruktur, Sozialkontakt, Kollektive Ziele, Status, Aktivität

#### Vitaminmodell + Handlungsrestriktionsmodell

- Erwerbslosigkeit bedingt Mangel an für Gesundheit wichtigen „Bausteinen“, Analogie Vitamine
  - Kontrollausübung + Ausübung v. Fähigkeiten
  - Anforderungen erfüllen
  - Vielfalt/Abwechslung, klare Umgebung
  - Gölt, physische Sicherheit, zwischenmenschlicher Kontakt + soziales Ansehen

- Handlungsrestriktion: Einschränkung d. sonst vorhandenen Möglichkeiten durch Erwerbslosigkeit
  - Mensch als aktives Individuum (≠ Jahoda)
  - Mangel an sozialer Macht und finanziellen Ressourcen

### Metaanalysen (Effekte der Erwerbslosigkeit)

- psych. Störungen: 16% vs. 34% Arbeitslose
    - Australische Studie: 2,6x mehr Risiko f. Depression, 2,5x f. schlechtere phys. Gesundheit. 3,1x f. allgemeine Gesundheit
    - Ausnahme: „bad jobs“ (m. ungünstigen Arbeitsbedingungen)
  - insg. auch signifikant mehr Gesundheitsprobleme (allg., Depression, Angst, Psychosomatik)
    - Kausalität überprüft: sign. Verschlechterung (-.19) d. Befindens bei Fallen in Erwerbslosigkeit, bei Neueinstig in Beruf Verbesserung (.35)
  - Moderatoren
    - Geschlecht: ♂ mehr Effekte
    - Beruf. Status: gewerblich-technische Berufe stärkere Effekte als Bürojobs
    - Dauer: max. Belastung nach 9 Monaten, leichte Verbesserung, dann stabil niedriges Niveau
    - Bindung: neg. Auswirkungen starker Bindungen in AL
    - Keine Effekte bei Minderheitenzugehörigkeit, Bildung, Partnerschaft, Alter, Studienzeitp.
  - Selektion vs. Sozialisation
    - Selektion: mehr Entlassung kranker Personen (weniger als Sozialisationseffekt)
    - Sozialisation/Verursachungseffekt: Erwerbslosigkeit Bedingung f. Krankheit
- ⇒ eindeutig schlechteres Befinden in AL (außer „bad jobs“), f. psych. eindeutiger als f. physisch
- gesellschaftliche Auswirkungen
    - verminderte Beziehungsfähigkeit, Partner auch eher psych. verletzbar
    - väterl. Autoritätsverlust, Absinken d. Schulerfolgs
    - Auswirkungen auch auf noch Angestellte (ges. „Klima“ mit hoher Unsicherheit)

### Spezifische Befunde d. Erwerbslosigkeitsforschung

- schlechtere Finanzen => schlechteres Befinden
- mangelnde Partnerunterstützung f. Frauen schlimmer, Verstärkung v. Partnerschaftstendenzen
- Hilfe durch andere AL größer als eig. Familie whg., em. Unterstützung bei Bewerbungsfehlschlägen
- Stabilisierende Wirkung v. Ehrenamt + Geben an andere unerforscht!
- Hohe Belastung in Antizipationsphase, Verschlechterungen auch noch nach sehr langer Zeit
- Kritisch: Junge + „junge Alte“, weniger psych. Beeinträchtigung in statushöheren Schichten
- Drogenabhängigkeit v. AL unerforscht; aber steigender Alkoholismus + Ausweitung v. Süchten
- Keine Kausalität v. Rechtsradikalismus od. Kriminalität
- Keine Belege f. Suizidalitätserhöhung
- AL d. Eltern nur f. Söhne Prädiktor f. eigene AL, bei Töchtern: familiäre sozio-emotionale Defizite

### Maßnahmen und Interventionen

- Förderliches für den Wiedereinstieg
  - Bewerbungsqualität > -quantität
  - Niedrige Arbeitsorientierung => bessere mentale Gesundheit
  - Gute kogn. Fähigkeiten, internale Attribution d. AL + Eigeninitiative
  - Konzessionsbereitschaft: hilfreich f. Arbeitsstelle, aber keine Befindlichkeitsverbesserung
- Präventiv: Arbeitsumverteilung bzw. Outplacement
- Individuums- und Gruppenbezogen
  - Frühes Ansetzen, Arbeitsverteilung, emotionale Unterstützung, Kontakt zu anderen AL
  - Vermeidung psych. Labilisierung durch Armut und Misserfolg
  - Einbezug d. Familie, Schutz vor Diskriminierung, mittlere Arbeitsorientierung anstreben
  - Förderung interner Kontrolle + Attribution ohne Scheinhoffnung
  - Sicherung d. Arbeitsqualität (keine zu hohe Konzession)